

チェーンSPA徹底比

	日本出自のSPA	米国出自のSPA	欧州出自のSPA
企業例	ファーストリテイリング	GAP、リミテッド・ブランズ	インディテックス、H&M、プライマーク
業態例	UNIQLO、GU	GAP、OldNavy、Banana Republic、Victoria's Secret	ZARA、H&M、Primark
直近業績	ファーストリテイリングは4%増収、38%増益、営業利益率9.5%	GAPは米国内のGAPおよびバナナリパの不採算店舗の大量整理⇒2%の増収、2.4%の増益と復調。OldNavyが北米で好調（日本からは撤退）。ドメスティック率80%へ。Lブランズは0.5%の微増収、13%の大幅減益	インディテックスグループは9%増収、7%営業増益、オンライン売上構成比は10% H&Mは4%の増収、1.4%の減益、デジタル戦略遅延。 プライマークは年商1兆超え、1.9%の増収、7%の増益、10%の営業利益率。
平均売場面積	250坪		324坪
一店舗あたり売	8億弱		8億弱
ターゲット市場	国内+海外 マス市場	米国中心	欧州中心にグローバルファッション市場（米国は弱い）
MDタイプ	UNIQLO：ベーシック型MD、 GU：トレンド型MD	ベーシック・定番型MD	ファッション/トレンド型MD・提案型
商品バリエーショ	UNIQLO：1000品番		ZARA：1万8000品番
海外物流	海運	海運	空輸（スピード重視）
MD運用	売り減らし、売り切り型、 期間限定セールにて在庫調整	売り減らし、売り切り型	徹底した売足し型、 商品回転12/年の高速回転MD
生産・調達背景	徹底したローコスト生産、提携工場は70社に絞込み。		目の届く近隣国と人件費の安価な国（アジア）をバランスよく使い分けるハイブリッド型生産。工場数1500社。50%の品番についてスペイン、ポルトガル、モロッコなど本社の近隣で、多品種少量スピード生産システムで生産。 超低価格のプライマークも、トルコや東欧などの近隣国 短サイクル生産とベトナム中国バングラデシュの中長期生産を併用して成果を上げている
出店立地	ターミナル型ビルの上階層で、家賃比率を8%以下に抑えている。		
デジタル戦略、PDCA	オムニチャネルにおける、会員ID一元化、オンライン⇒実店舗誘導、実店舗⇒ネット誘導は実施。ショールーミング型は手付かず。ヴァーチャル試着を実証実験中。		ショールーミング、試着商品&実購入トラッキング。 スマートショッピング＝ストアとオンラインの完全統合。 ●アプリによる来店前の顧客とのコミュニケーション ●クリック&コレクト（オンライン注文の店舗受け取り） ●スキャン&バイ（店舗からのオンライン注文）
広告戦略 （広告費比率）	ファーストリテイリング4.6%	GAP3.9%、Lブランズ4.2%	ZARA 0.3%